

# Leve het prestatieloon



Jan Bouwens

**Talent kunnen we aantrekken met prestatiebeloning. Verzet is onverstandig. Drie studies.**

Binnen de eenvoudige omgeving van een Brits fruitplukbedrijf neemt de productiviteit van de medewerkers met gemiddeld 21 procent toe na introductie van prestatiebeloning. Bovendien loopt het verschil tussen goede en slechte medewerkers met 38 procent op. Dit effect is toe te schrijven aan twee elkaar versterkende managementkeuzes.

In de eerste plaats richt de manager zijn instructie en toezicht meer op getalenteerde medewerkers. De prestaties van de goede medewerkers nemen daardoor aantoonbaar toe, terwijl die van de minder getalenteerden gelijk blijft of zelfs afneemt.

In de tweede plaats selecteert de manager bij de samenstelling van een team bovenal de kundige medewerkers. De helft van de 21 procent productiviteitsstijging komt uit dit selectie-effect. Dit effect blijft beperkt omdat het fruitbedrijf niet alleen maar getalenteerde mensen *kán* vinden.

Met collega Laurence van Lent heb ik in recent onderzoek aangetoond dat talentvolle medewerkers juist op functies solliciteren die zijn gekoppeld aan prestatiebeloning. De getalenteerden blijven daar ook. Het leidt ertoe dat deze bedrijven een personeelsbestand hebben dat dichterbij het ideaal nadert dan dat van bedrijven zonder prestatieloon. Bedrijven met prestatieloon bereiken dan ook beter hun doelen.

Het is onmogelijk alleen maar zeer talentvolle medewerkers aan te trekken. Ook daar vinden bedrijven een oplossing voor. Binnen het ruim dertig jaar

bestaande Free Record Shop heeft het management zich gespecialiseerd in het vinden van nieuwe producten en diensten. Deze gaan naar de eigen winkels, waar winkelmanagers verantwoordelijk zijn voor de verkoop.

De winkelmanager krijgt een jaarlijks verkoopdoel dat afhangt van de gerealiseerde verkopen in het afgelopen jaar. Deed hij het goed, dan gaat zijn doel het jaar daarop naar 110 procent. Bij een lager resultaat wordt het doel alleen in speciale gevallen naar beneden bijgesteld.

Bijzonder is dat het retailbedrijf erkent dat de winkelmanagers verschillen in talent. Om die reden onderscheidt het bedrijf verschillende divisies. Een winkelmanager in de hoogste divisie scoort — los van een uitmuntend verkoopresultaat — hoger wat betreft kennisoverdracht aan de medewerkers en leidt een schonere winkel.

De leidinggevendenden houden bij hoe de winkelmanagers op deze elementen presteren. Deze subjectieve beoordeling vertegenwoordigt voor de leidinggevende het talent van de winkelmanager. Het verkoopdoel wordt aangepast voor prestaties binnen deze taken. Hierdoor kan de genoemde 110 procent verder toenemen tot zeg 120 procent, terwijl voor hen die lager scoren op de subjectieve elementen de 110 procent wordt gehandhaafd.

De talentspecifieke bijstelling van het verkoopdoel zorgt ervoor dat elke winkelmanager een haalbare doelstelling in zijn eigen divisie krijgt opgelegd. Wat we zien, is dat de talentvolle managers consequent betere verkoopcijfers realiseren, terwijl de minder talentvolle managers in hun eigen divisie toch een topprestatie leveren.

Ondernemingen kunnen dus talent krijgen en houden met prestatiebeloning.

.....

**Jan Bouwens is hoogleraar accounting Universiteit van Tilburg. Zie: <http://www.mit-pressjournals.org/doi/pdfplus/10.1162/qjec.122.2.729> en <http://www.uvt.nl/webwijs/show/?uid=j.bouwens>**

